



下载APP



07 | 转型路径：数字化转型该从何做起？

2021-04-27 付晓岩

说透数字化转型

[进入课程 >](#)



讲述：付晓岩

时长 14:17 大小 13.09M



你好，我是付晓岩。

在上个模块，我们学习了构建数字化转型方法论必备的思维模式，以及推动这个事情最重要的企业架构和业务架构。有了这些理论基础，在实际进行数字化转型时，就有规律可循了，可以少走很多弯路。

接下来，我们就来具体聊一聊数字化转型过程。

你肯定听过这样一个段子——把大象装进冰箱总共需要三步：第一步是把冰箱门打开； 第二步是把大象装进去；第三步是把冰箱门关上。其实，这个段子不能算是笑话，因为它确实蕴含了一个道理。就算是把大象放进冰箱这么搞笑的事情，做起来也得有个顺序，那数字化转型就更是如此了。

转型的流程非常复杂，而且不是随机的，它有一定的转型路径，大体上分为战略转型、架构转型、技术转型、业务转型四大步。

数字化转型应当是自上而下的，所以首先应该是战略转型，毕竟转型要集中大量的资源去推动，必须先成为企业战略，才能调动企业的全部力量；接着应该是架构转型，数字化转型与以往企业转型的不同之处，主要在于数字化技术要发挥更大的作用，因此，必须先和管理层面实现业技融合，用企业架构的思路沿着这一方向完成架构转型，使战略过渡到对实际工作的指导；最后，就是继续推动技术转型和业务转型，促进业技融合。

今天，我就来重点给你分析下这几大步骤，带你看看数字化转型该怎么走起来。

好，我先讲下战略转型。

战略转型

企业经营的成败往往跟企业战略有很大关系。曾经的彩电行业“霸主”四川长虹，分别在1997年、2007年在行业发展方向上出现战略选择性失误，一度导致企业濒临破产；凡客曾经是一家成功的企业，“凡客体”风靡一时，但企业在2011年制定了不切实际的目标，造成库存堆积，产品质量下降，品类扩张混乱，导致凡客衰落。战略失败的案例都是血的教训，所以我们必须重视战略管理。

那定战略有没有什么方法论呢？当然有了。

咱们前面学过的历史思维、生态思维，就是设计企业的数字化转型战略的重要线索。合适的数字化转型战略不是灵机一动得来的，而是包含了你对行业、企业、技术的过去、现在、将来，以及对商业大环境、企业小环境的全盘考虑，所以，需要历史思维帮助你在较大的时间尺度上理解发展趋势，需要生态思维帮助你从环境角度认识企业自身的定位。架构思维在这里的主要作用是提醒你尽可能想问题要全面，要有结构。因为要考虑的东西太多，所以，你也就可以理解为啥搞战略经常会开马拉松式的会议。

不过，不是把这些认知总结成为企业的战略就完事了，这里还有两个常见的误区。

第一个误区：战略停留在领导层面，没有传递给每个员工。

数字化转型战略不是专给领导用的，企业从上到下都得理解，这也是最困难的部分。

数字化转型不只是企业的转型，它还是企业中每个人的转型，是现有的工作者从信息化劳动技能转向数字化劳动技能的过程，没有技能的转变，你怎么在数字化环境下工作呢？企业都是人组成的，没有人的转型，企业的转型又是怎么完成的呢？所以，数字化战略不可能停留在领导层或者中层干部身上，必须全员理解，贯彻到底。

而要做到能贯彻，就要求战略本身要方向明晰、简单易懂，与员工切实相关，要接地气，让员工有参与感、获得感，而不仅仅是执行命令，当螺丝钉。

第二个误区：对战略本身的完美性太过执着。

我必须要说，战略是灵活的，所以没必要追求完美的战略。**战略做到一定程度就会转入执行，而且，边执行边调整是正常的。**

这跟你听说过的传统的战略管理可能不太一样。其实这就跟作战一样，敌人没有乖乖听话，行为不符合预期，那战略战术、作战计划不调整吗？肯定得调整啊，这是不是跟敏捷强调的精髓很像啊？快速反馈、快速决策，实际上传统方式也一样，只不过很多人执行的时候，把它给执行死了、执行僵化了，导致你误认为传统就是慢，就是不灵活。

那战略怎么做到既能贯彻到底，还能边执行边调整呢？对于数字化转型而言，就得依靠企业架构了，接下来咱们就聊聊架构转型。

架构转型

跟信息化相比，数字化转型有一个非常特别的地方，就是业务和技术的深度融合。

对于信息化，我们比较关注对需求的单纯、碎片化实现，也就是业务怎么提，IT 就怎么做，所以也搞出了不少烟囱式的开发，企业内部的业务系统互相不协调，支离破碎的。

但是数字化中涌现出来的新趋势，是业务和 IT 一起研究怎么做业务。最近这十年互联网对传统行业的冲击大多是这么来的，一群懂技术的跟一群对业务有想法的人一起研究对业务现状的改变，比如腾讯推动的社交领域，社交领域又延伸出直播带货。

互联网公司可能没意识到，这正是企业架构追求的理想模式：**业务架构和技术架构深度融合，业务人员和技术人员深度融合**。其实互联网公司相当于自己绕了个大圈子之后，重新发现了企业架构的价值。

现在，很多企业研究数字化转型时经常对标这些科技公司，也都认可数字化转型需要让自己的企业有更强的科技属性。这就代表着，将来很多企业都是两个行业融合的产物，是“混血”的，一个是软件行业，就是 IT，另一个是你原来的行业，比如银行业、汽车业、航空业，等等。

这其实像基因一样，是双螺旋结构，一个代表你原来行业的业务架构，另一个代表数字化能力的技术架构，这两条螺旋的有机结合就是企业架构。

所以，你看，现在传统企业就是需要补足技术架构这条螺旋，而那些到处跨界的互联网公司其实是要补足业务架构那条螺旋。互联网公司不是啥都不缺，专搞降维打击的，对原有行业理解不到位，光有技术是不行的，想想大面积倒塌的互联网贷款、一度狼狈不堪的大数据征信，你就明白了，都是缺啥补啥，这就是转型。

总之，要做好转型，一定要搞清楚企业架构，因为数字化转型战略既要能贯彻到底，还能边执行边调整，需要依靠企业架构。

这里有两个要点，一是**数字化战略的分解要依靠架构**，二是**数字化战略的调整要多看架构**。

首先，如果不分解战略，不通过企业架构这种全面、结构化的分析方法，是很难把具体的能力要求落实到实际业务活动上的，这一点，我在前面也提到过，后面我还会给你介绍具体的实施细节，这里你只要知道这个观念就可以了。

其次，企业架构是能用来做变动分析的，可以从架构视角评估每个架构组成部分的改动对其它部分的影响。战略调整最复杂的部分就是这种变动分析，也就是战略改动一个点，到底影响有多大。有了企业架构，就相当于有了全景视图，变动分析也就有了依据，可以根据架构做调整的评估和计划，这比拍脑袋强很多吧？

那么架构转型再往下，就是具体的技术转型和业务转型了，我先跟你聊聊技术转型。

技术转型

技术转型主要是指根据战略需要、架构定位，确定重点发展、获取哪些技术，让企业的技术能力可以实现业务发展目标，甚至带来更大的变化。

我为什么会把技术转型放在业务转型前边讲呢？因为我说的数字化转型，是面向未来二三十年的，属于长期问题。从经济学原理的角度看，长期来讲，技术是个变量，是业务发展的促进条件。也就是说，无论我希望业务变成什么样，首先技术得能做到，技术实现能力到位了，你才可以实现业务转型的目标。

长期的道理是这样，那眼前的技术转型要做什么呢？主要有两个重点，分别是加强技术管理能力和选择技术方向。

1. 加强技术管理能力

传统企业长期把技术人员放在辅助位置。大部分的传统企业，都在采取采购或者外包的形式进行 IT 建设，这就导致，企业里的技术人员技术管理能力不足，缺乏像互联网行业的技术架构师那样的“狠”角色镇场，这样就很难把控好企业的技术水平。

但是，你要知道的是，在数字时代，技术太重要了。没有足够的技术管理能力，连采购谁家的东西好，买来了怎么跟自己家的东西结合起来，都会搞不清楚，更谈不上面向生态去设计内外部系统了，所以，这个短板必须加强。

2. 选择技术方向

没有哪一家企业能够在技术上完全自给自足，就算是那些科技巨头也有外包和采购的。但是，每家企业都应该在某些方面有自己的特色。不然，差异化竞争怎么搞呢？总得有一技之长吧。

至于选择什么样的一技之长，是没有定论的，要根据企业性质来找。

比如说，金融这种服务行业，风控和体验类技术就应该是自己的强项。哪怕在实现上因为技术的复杂性而跟外部公司有合作，那也要自己熟悉技术原理，熟悉程度应该远远大于自己企业所需要的其他技术，熟悉到足以跟外部公司一起搞创新、搞改良的程度，这是多难都要做的。

技术转型不仅对传统企业，对科技企业也一样重要，因为他们内心更清楚未来技术的力量。**今天领先不是真领先，未来能一直领先才是真领先。**

所以，你可以关注下国内外科技巨头们每年的研发投入，他们在不遗余力地加快技术步伐，以给未来的业务提供更大的发展空间。

业务转型

业务转型就是指充分利用技术实现能力去改变业务形态，更好地服务客户。

那业务转型该怎么做呢？这个不太好说。毕竟，不同行业的关注点不同。不过抽象地讲，**对内就是关注效率的提升，对外就是关注客户体验的改善。**不过你要注意的是，有些时候，这两者是交织在一起的。

这么说你可能不太好理解，我借助金融行业的例子来给你解释下。

对于金融行业来说，面向数字化的业务转型，可以考虑从降低信息不对称、不信任等各种因素造成的交易成本方面，来提升业务效率和改善客户体验。

你可能听说过金融行业是经营风险的行业。所谓的风险，其实主要是指信用风险，也就是借款人欠债不还的风险。国内银行主要收入还是来自于利差，也就是贷款利息减去存款利息产生的差额。就成本利润率来讲，这个可能是所有行业里边最低的。做得好的银行，也就只有 1% 左右的净利润，不少银行可能 0.7% 都不到，也就是放出 100 元贷款，可能产生的净利润连 1 块钱都不到。利润低就得靠规模了，所以银行都很重视存贷款规模，没规模就没钱赚。

但是规模大了，放贷给太多的人，贷款人的偿还能力就不好控制了。利润率这么低，出点儿不良贷款，当年利润就被洗刷干净。所以，银行贷款办理时间长、材料要求多，其实都是在控制风险。如果想改变这种不友善的客户体验，业务转型该怎么做呢？

现在互联网领域传到银行的“快贷”业务确实进步了很多，基于客户画像和大数据风控，一些没有抵押的小额贷款，可以实现 3 分钟申请、1 分钟到账的快速服务。但是，这种方式目前还难以推广到更多种类的贷款上。因为不同类型的贷款对客户评估是不一样的。有些对放贷很重要的数据银行拿不到，也无法保证数据的真实性。

在这方面，需要全社会的数据利用机制再发展一步，通过联邦计算、隐私计算等技术来帮助银行合法获得更多的可信计算结果。

这样，业务形态才能改变，贷款业务效率上去了，客户体验也改善了，业务转型也就完成了。

当然，就像我不提倡技术仅仅做到满足业务要求、要为业务打开空间一样，业务也不应当仅仅满足于可以利用技术，而是要时刻去挑战技术，让技术有更清晰的前进方向和动力。这样一来，业务和技术就能像人的双腿走路一样，交替前进，互相驱动，这样才更有效率。

总结

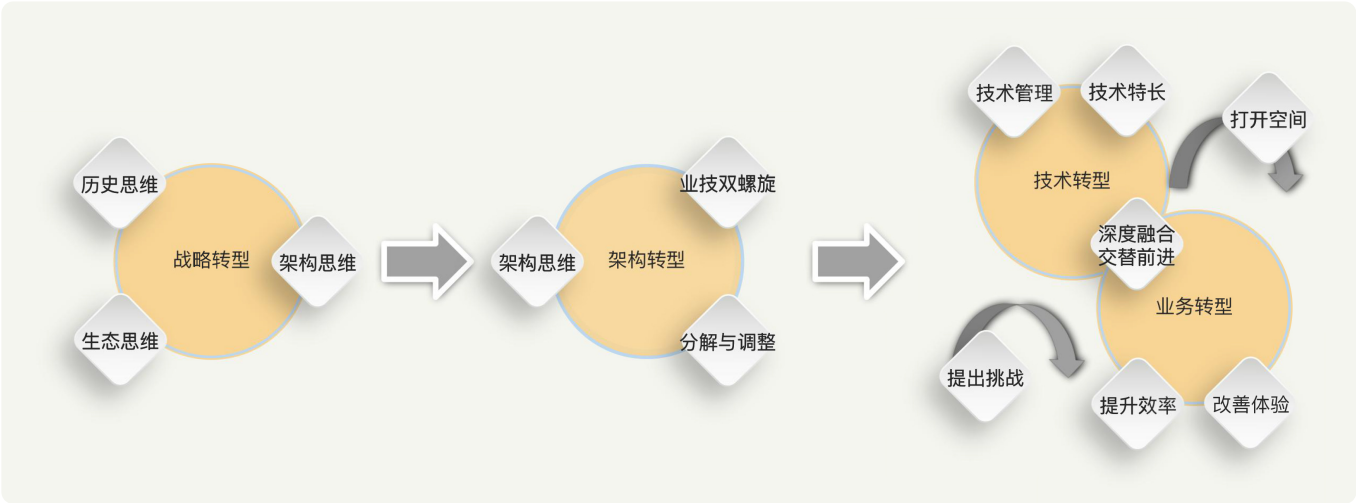
好了，今天我把企业数字化转型的路径给你梳理了一遍，从战略转型到架构转型，再到技术转型、业务转型，希望你已经有了大致的方向。

历史思维、生态思维、架构思维服务于战略设计，而战略除了设计还要关注传导，也不能太过于追求完美。如果不注意这两点，就会严重妨碍战略执行；

通过架构转型，要实现业务与技术这对双螺旋的连接，并通过架构支持战略的分解与调整；

在企业架构之下，技术转型主要是抓好技术管理和选好技术方向，这是企业未来能够有效开展差异化竞争的基础；

业务转型则是有效利用技术能力去提高业务处理效率和改善客户体验。



那在接下来的课程里，我会给你具体讲解每个转型步骤合适的做法。

思考题

今天，我谈到了业务和技术之间的关系就像基因的双螺旋，你们公司里边技术和业务的合作关系怎么样？有发生过沟通不畅的事儿吗？

欢迎你畅所欲言，和我一起交流讨论。如果你觉得今天的内容对你有所帮助，也欢迎你分享给你的朋友或同事。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 06 | 玩转业架：怎么设计业务架构？

下一篇 08 | 战略先行：怎么制定数字化战略？

精选留言 (4)

写留言



kevin

2021-04-27

“数字化”与“信息化”的区别是什么？

展开

作者回复：感谢您的提问

数字化就是指通过各类手段，将人类行为最大限度地向虚拟空间转移，并在虚拟空间中完成与物理世界的必要互动，这里既需要技术手段，也需要业务、法律等非技术手段的支持，数字时代就是以智能体验类技术为特征的技术时代；而数字化转型指的是从当前信息化环境下的人类行为、组织形态向数字化环境下的人类行为、组织形态的转变过程。

1963年，梅棹忠夫在题为《论信息产业》的文章中，提出“信息化是指通信现代化、计算机化和行为合理化的总称”，衡量的标准后来简化为计算机应用普及率。

数字化是信息化基础上的延续，是基于信息化的成果产生的，更强调的是虚拟化，或者称之为“数字孪生”，也就是通过数字化技术对人类社会的仿真，是将物理世界“数字化”。

从工程的角度讲，信息化阶段更关注“实现”，而数字化阶段应更关注“现实”，是科技与社会更深度的融合。

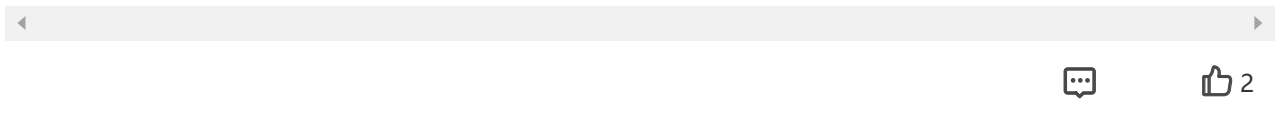
数字化是将真实世界完整地“放入”计算机世界中，数字化不必以消除噪声为前提，因为它是对人类社会完整（当然也可以更好，这意味着实际上可以增加噪声）的虚拟。

人类五千年的文明史中，一直在通过技术和工具的发明来抵消距离对人类活动造成的影响，而数字化则是以当前技术发展趋势可以展望的最强实现方式。由此带来的生产力解放和组织形对于人类的生产活动而言，持续提高信息化程度依然是当前的重点，业务流程不断线上化、优化，这些是数字化的基础，但还并没有真正进入数字化阶段。

真正的数字化是整个社会的数字化，是一个完整的、互相关联的推进过程，任何一个企业的数字化都并非个体的孤立行为，也无法完全依靠自身进入高度数字化状态，需要整个社会基础设施、法律体系、管理体制的全面进步。

数字化代表比信息化更高的生产力形式，也就必然要求更高的生产关系形式。因此，数字化可理解为信息化的“第二曲线”，继承与突破。

更多讨论可见笔者公众号 晓谈岩说 中最近转发的一篇旧文《什么是数字化转型？来自IBM、麦肯锡、微软的精华观点和实践》。



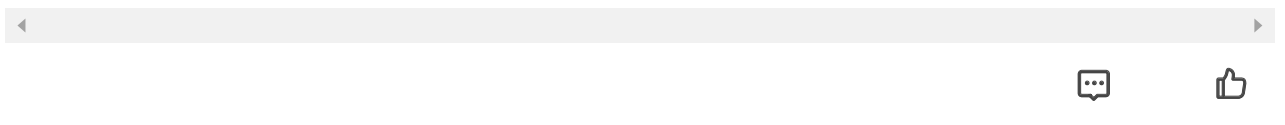
王俊

2021-05-02

组织的专业化分工天然造成了业务部门与IT部门的壁垒，目前公司为了打破这种壁垒，建立了业务人员与IT人员联合办公的机制，共同梳理业务架构，同时配套相应的人员考核和管理机制。

展开 ∨

作者回复: 很好的尝试，希望您以后能继续为我们分享这方面的经验👍



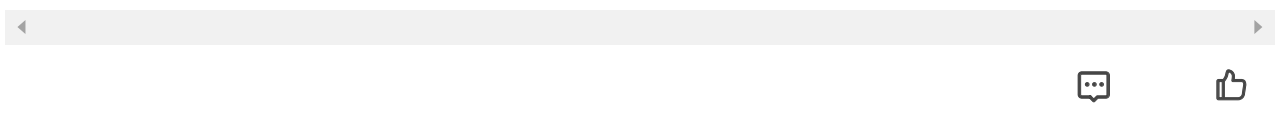
Outsider

2021-04-28

对于企业架构我一知半解，听起来比较抽象，能否有案例或模型能具体解释，再通过案例举一反三

展开 ∨

作者回复: 案例目前都是客户资产，大部分做业务架构的都把资产视为保密的东西，更多关于业务架构和模型的介绍，可以看我的公众号“晓谈岩说”的中台之上系列文章，共16篇，比较详细



**ing** (泰来)

2021-04-27

数字化转型应从具体的执行者或执行团队做起。就像军训走正步，只要每个人都把动作执行到位了，阵容自然整齐划一，这种由混乱到整齐的变化就叫：战略落地。

关于调整战略的问题我的看法是：

如果频繁调整或者拍脑袋决定这是不正常的，说明定战略这个人没有深思熟虑，没有远见，即便是变化无处不在。所以，战略应是渐进式的，就像滚雪球一样，由小到大的改...
展开 ∨

作者回复: 您好！感谢您深入的思考和对自我理解的分享👍您的比喻非常形象，整齐划一，会让执行力变强，这有助于战略落地。另外互联网也并非不重视企业架构，这里说的企业架构指的是传统企业架构框架设计的企业架构，一开始大家不觉得这个方法一定有效，做大了以后，产品越来越多，业务复杂度上升，自己开始探索怎么改进设计，但是探索到一定程度，会发现自己其实就是在探索企业架构，所以，提的是重新发现企业架构的价值，软件架构和组织大家都有，不过小米也曾经七年没有人事制度😄业务和技术合作的问题您点评非常到位，但是需要大家都明白这个道理才好😄

